

Peter Altvater, Martin Hamschmidt und Ilka Sehl

Prozessorientierte Hochschule

Neue Perspektiven für die Organisationsentwicklung



Mit einem strukturierten Ablaufmanagement lassen sich komplexe Prozesse transparenter gestalten.

Foto: Barbara Schneider/Pixelio

Die Perspektive der Organisationsentwicklung auf privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen ist seit jeher eine doppelte: Einerseits zielt sie auf die Aufbauorganisation, andererseits reicht dieser Aspekt allein nicht aus – er muss um die differenzierte Betrachtung der Ablauforganisation ergänzt werden. Eine leistungsfähige, moderne Hochschulorganisation zeichnet sich nicht zuletzt dadurch aus, dass sie ihre Geschäftsprozesse kennt, diese aufgenommen, analysiert und optimiert hat. Zukunftsfähigkeit von Hochschulen hängt nicht nur an der Qualität von Lehre und Forschung, es kommt vielmehr darauf an, die Kernprozesse möglichst optimal mit den Supportprozessen zu verzahnen. Hier gibt es an Hochschulen Nachholbedarf. Der Artikel stellt eine prozessorientierte Sichtweise auf die Organisation Hochschule vor.

In öffentlichen Organisationen wie Hochschulen dominierte bis in die nahe Vergangenheit hinein der Blick auf die Aufbauorganisation. So haben sich Wissenschaftsorganisationen lange darauf fokussiert, wer welche Teilaufgabe in der Administration wahrnimmt und dies in Geschäftsverteilungsplänen dokumentiert. Dabei wurde jedoch die Ebene der Geschäftsprozesse außer Acht gelassen.

Prozessorientierung ist ein Organisationsmittel, um die Ziele, die sich die Organisation Hochschule gesetzt hat bzw. die als Anforderungen externer Anspruchsgruppen an sie gestellt werden, zu erreichen. Prozessmanagement ist ein Ansatz zur Gestaltung der Organisation, der den Fokus weniger auf die Funktionen, sondern primär auf die Abläufe der Organisation richtet. Die

Zielsetzung liegt in einer kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Abläufe an die Bedürfnisse der Organisation, weshalb die Analyse, Dokumentation und Optimierung von Prozessen zentrale Bestandteile des Ansatzes darstellen. Qualität, Zeit und Kosten sind wesentliche Anforderungsmerkmale bei der Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen.

Erst die Einführung eines neuen Steuerungsmodells und damit verbunden die Übernahme und Anpassung von Managementansätzen und -methoden aus industriellen Unternehmungen in öffentliche Organisationen (u. a. Naschold/Bogumil 1998) hat den Blick auf die Ablauforganisation geöffnet. So wird es überhaupt erst möglich, die Ebene betrieblicher Handlungsrealität zu erfassen, systematisch zu analysieren, zu optimieren und an moderne, schlanke Organisationsprinzipien anzupassen. Eine prozessorientierte Betrachtungsperspektive setzt die strukturierte Differenzierung der Geschäftsprozesse in einer Organisation voraus. Dies soll im Folgenden am Beispiel des Prozessmodells einer Hochschulorganisation (Abbildung 1) mit den Kernprozessen Forschung, Lehre und Weiterbildung erläutert werden.

Management- und Supportprozesse steuern und unterstützen die Kernprozesse der Hochschule. Die Prozessebenen müssen hierbei differenziert betrachtet werden, da sie jeweils spezifische Interventionen bzw. Unterstützungsleistungen für die Akteure in den Kernprozessen darstellen. Damit sind zwei wesentliche Aspekte von Prozessorganisationen angesprochen: Die Konzentration auf das Produkt bzw. die Dienstleistung und die Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Eine prozessorientierte Organisation berücksichtigt die Kundenbedürfnisse, indem sie nicht davon ausgeht, die Kundenwünsche bereits zu kennen. Vielmehr lässt sie die Kunden in den Prozess der Dienstleistungserstellung hinein wirken (Fließ u. a. 2004).

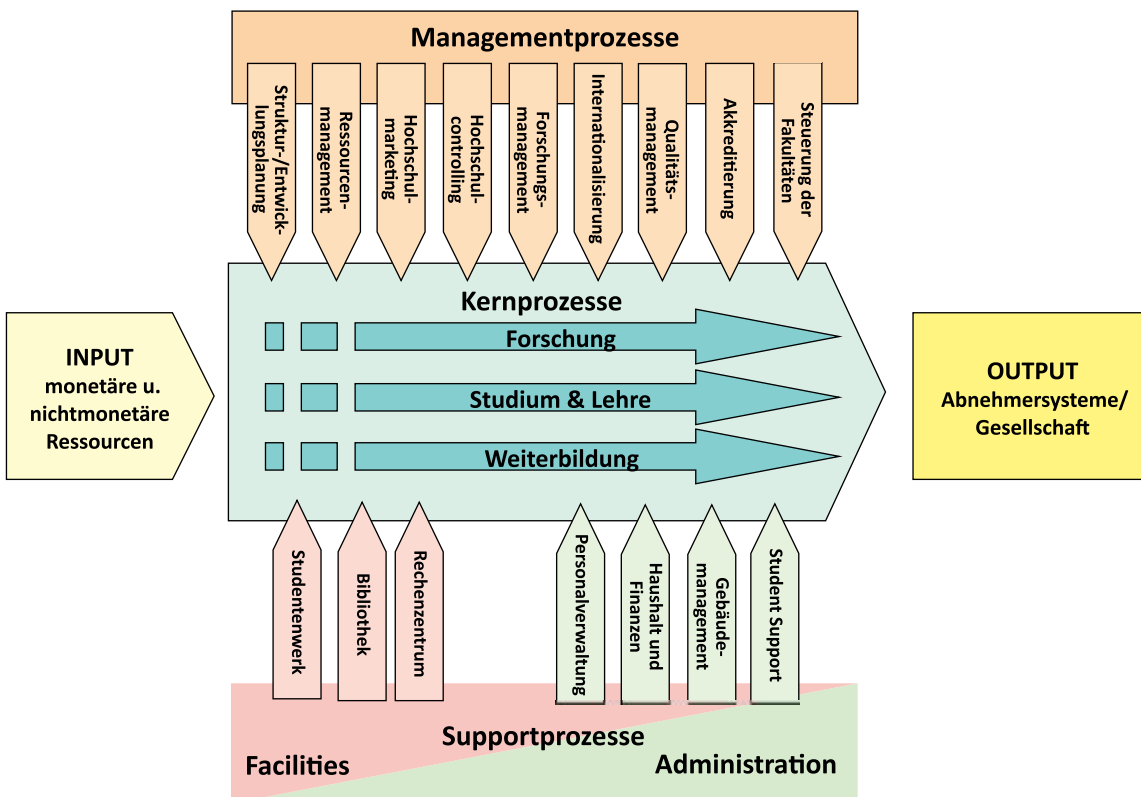


Abb. 1: Prozessmodell Hochschule

Die Umsetzung einer gestuften Studienstruktur und die damit zusammenhängenden Reform- und Veränderungsprozesse in Hochschulen bedeuten für Verwaltungen, Fakultäten, Institute, Mitarbeiter/-innen und Studierende eine neue Form der Zusammenarbeit und Abstimmung von Aktivitäten.

Ausrichtung an den Zielen der Hochschule

Die Entscheidung für eine stärkere Betrachtung von Geschäftsprozessen muss sich an den Zielen der Organisation orientieren. Nur so lassen sich dysfunktionale Effekte vermeiden. Fatal wäre im Ergebnis eine reine Legitimation der Umgestaltung „nach außen“ ohne tatsächlich verbesserte Prozessabläufe intern – was zu erwarten ist, wenn sich die Prozessorientierung nur darauf stützt, Erwartungen von außen zu erfüllen. Hochschulintern würde dieses Vorgehen lediglich als eine weitere Managementmode wahrgenommen werden (vgl. Kieser 1996, Hasse/Krücken 2005).

Vorgehensweise festlegen

Bei Hochschulen, die ihren Fokus auf Geschäftsprozesse legen, sind derzeit zwei grundsätzliche Vorgehensweisen zu beachten: Zum einen gibt es Hochschulen, die zunächst eine Prozesslandkarte entwickeln, in der nach und nach alle Geschäftsprozesse identifiziert und aufgenommen werden. Andere Hochschulen wiederum definieren zwar ihre zentralen Prozessbereiche, stellen hinsichtlich der Aufnahme und Optimierung aber weniger den Aspekt der vollständigen Erfassung als vielmehr problematische Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt. Ein Vorteil der ersten Variante liegt in der systematischen Identifikation und Strukturierung aller Geschäftsprozesse der Organisation, wodurch eine ganzheitliche Prozessperspektive mit den Wechselwirkungen zwischen den Prozessbereichen sichergestellt wird. Demgegenüber werden bei der zweiten Variante problembehaftete Geschäftsprozesse analysiert und optimiert. Hierbei können die Hochschulmitglieder frühzeitig den Nutzen eines Prozessmanagements erkennen, was die Akzeptanz des Managementansatzes deutlich erhöhen kann.

Mit dem Aufbau eines Prozessmanagements sollte immer auch ein hochschulweit einheitliches Prozessverständnis geschaffen werden, das durch die Hochschulleitung zu kommunizieren ist. Da immer alle Mitglieder der Hochschule die stärkere Prozessorientierung mittragen sollten, ist die Kommunikation besonders bedeutsam. Prozessmanagement ist in diesem Sinne immer auch als sozialer und nicht ausschließlich technischer Prozess zu verstehen, der durch die Hochschulmitglieder in der organisationalen Praxis gelebt werden sollte.

Für eine wirkungsvolle prozessorientierte Hochschule ist vor allem ein Konzept zur Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse wichtig. Vor diesem Hintergrund haben sich im Beratungskontext der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS GmbH) folgende sequenzielle Arbeitsschritte als sinnvoll erwiesen (Abbildung 2):

- ◆ Die Abstimmung des Prozessdesigns ist wesentlich für ein nachhaltiges Geschäftsprozessmanagement. Nur wenn Prozesse innerhalb der Hochschule nach einheitlichen Regeln und Konventionen abgebildet werden, ist eine ganzheitliche Sicht auf die Prozesslandschaft möglich. Insbesondere dann, wenn dezentrale Einheiten oder externe Berater die Analyse und Optimierung wahrnehmen, ist das Prozessdesign zur Gewährleistung der Anschlussfähigkeit im Vorfeld abzustimmen.

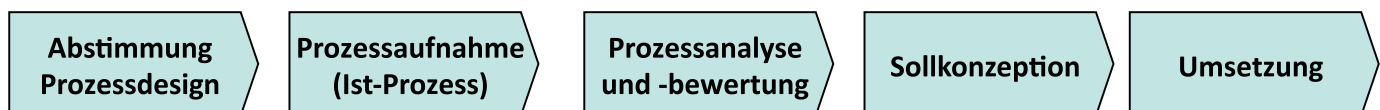


Abb. 2: Arbeitsschritte einer Geschäftsprozessoptimierung

- ◆ Für eine aussagekräftige Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen müssen zunächst die Ist-Prozesse aufgenommen und dokumentiert werden. Dafür bieten sich verschiedene

Methoden wie beispielsweise Interviews oder eine Selbstaufnahme durch die Beteiligten an. Als vorteilhaft hat sich die gemeinsame Aufnahme mit allen am Prozess beteiligten Organisationseinheiten in Workshops erwiesen. Dies liefert sofort einen Gesamtüberblick über alle Organisationseinheiten hinweg, verbessert das wechselseitige Verständnis für verschiedene Prozessperspektiven und fördert somit ein gemeinsames Prozessverständnis.

- ◆ Idealtypisch folgt der Prozessaufnahme die Phase der Analyse und Bewertung, die real aber immer schon mit der Ist-Aufnahme einsetzt. Klassische Bewertungskriterien für Geschäftsprozesse sind IT-Unterstützung, Durchlaufzeit, Schnittstellen, Doppelaktivitäten, Ressourceneinsatz etc. Wichtig ist, dass die Hochschule die Priorisierung der verschiedenen Kriterien an ihren spezifischen Zielen ausrichtet.
- ◆ Die Prozessoptimierung bzw. Sollkonzeption erfolgt entweder durch die Ableitung von Optimierungspotenzialen auf Grundlage der Ist-Prozesse oder durch die Entwicklung von „neuen“ Sollprozessen, die sich an Referenzprozessen orientieren. Letzteres Vorgehen ist insbesondere bei Reorganisationen zu beobachten, bei denen die Verwaltungsabläufe grundlegenden Veränderungen unterliegen (z.B. die Einführung neuer Steuerungsinstrumente). Dabei dürfen der Organisation nicht einfach Referenzprozesse übergestülpt werden, sondern diese müssen in den spezifischen strukturellen und kulturellen Kontext eingebettet werden.
- ◆ Mit der Optimierung und Abbildung der Sollprozesse sind diese noch nicht in praktisches Handeln übersetzt. Die zentrale Phase der Umsetzung wird innerhalb von Hochschulen oftmals vernachlässigt, was die Reorganisation von Geschäftsprozessen deutlich erschwert. Die Umsetzung sollte vor allem durch die Prozessbeteiligten bewerkstelligt werden, die hierbei das Sollkonzept in Arbeits- oder Projektgruppen mit „Leben füllen“. Die dezentralen Einheiten der Hochschule (Fakultäten, Institute etc.) sollten immer in den Veränderungsprozess aktiv einbezogen werden.

Wo stehen Hochschulen und andere Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung derzeit bei der Gestaltung ihrer Organisationsabläufe? Aktuell konzentrieren sich die öffentlichen Organisationen stark auf die Phase der Prozessanalyse und -dokumentation (vgl. Hammer 2007). Zwar nehmen viele Hochschulen inzwischen Prozesse systematisch auf, analysieren und dokumentieren diese. Jedoch beschäftigen sich deutlich weniger Bildungseinrichtungen mit der Umsetzung von Sollprozessen. Dies liegt weniger an deren Konzeption, sondern ist vielmehr damit zu erklären, dass es sich bei Veränderungsprozessen um komplexe und anspruchsvolle Veränderungen handelt.

Die prozessorientierte Hochschule

Wie können die gewonnenen Erkenntnisse der Prozessanalyse und -bewertung in der Sollkonzeption in Richtung einer prozessorientierten Hochschule einfließen? Eine prozessorientierte Hochschule ist weniger funktionsorientiert, stattdessen richtet sie alle Handlungen an den Geschäftsprozessen aus (vgl. Forte 2002, S. 37). Form und Ausmaß, in denen sich eine Prozessorientierung in Organisationen niederschlägt, sind davon abhängig, ob bestehende funktionale Strukturen grundsätzlich erhalten bleiben müssen, ob eine gemeinsam funktionale und prozessorientierte Struktur erreicht werden kann oder ob eine konsequente Ausrichtung von Stellen, Hierarchien und Prozessen im Sinne einer „reinen“ Prozessorganisation erfolgen kann (vgl. Forte 2002, S. 47 ff.).

Die Prozessorientierung kann auf unterschiedliche Weisen erreicht werden, z. B. durch eine kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP), die Einführung eines Qualitätsmanagements, die Gestaltung und Anpassung von IT-Strukturen oder die radikale Ausrichtung der Organisation an den



Dr. Peter Altvater ist stellvertretender Leiter des Arbeitsbereichs Hochschulmanagement bei der HIS GmbH in Hannover.



Martin Hamschmidt ist Organisationsberater im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS GmbH.



Ilka Sehl ist Organisationsberaterin im Arbeitsbereich Hochschulmanagement bei der HIS GmbH.

Stichwörter

Prozessmanagement
prozessorientierte Hochschule
Geschäftsprozessorganisation
Organisationsentwicklung
Organisationsberatung
Business Reengineering

Summary

Process management is an up-to-date instrument for organizational redesign in German universities. It is basically applied for documenting and analyzing processes. Translating the analytical findings of process management projects into university practice, though, frequently poses a major challenge. In practice, the model of a pure process-oriented university turns out not to be applicable to all aspects of an academic organization. This diagnosis entails that new patterns of thinking have to be implemented and that process management has to be accepted as an evolutionary and selective instrument of organizational development.

Prozessen (Business Reengineering, vgl. dazu Hammer und Champy 2003 sowie Osterloh und Frost 1996).

Entsprechend dieser möglichen organisatorischen Veränderungen werden hohe Erwartungen an die prozessorientierte Hochschule gestellt. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass die vollzogenen Änderungen sich auch unmittelbar im Tagesgeschäft niederschlagen. Jedoch wird dieser Anspruch derzeit vielerorts nicht erfüllt. Die Beratungspraxis der HIS GmbH zeigt, dass Hochschulen trotz erheblicher Anstrengungen bei der Definition und Implementierung die angestrebten Resultate nicht immer auf operativer Ebene sichtbar machen können.

Exemplarisch sollen drei verschiedene Wege der Prozessorientierung in Hochschulen aufgezeigt werden:

1. Die Umsetzung einer gestuften Studienstruktur und die damit zusammenhängenden Reform- und Veränderungsprozesse in Hochschulen bedeuten für Verwaltungen, Fakultäten, Institute, Mitarbeiter und Studierende eine neue Form der Zusammenarbeit und Abstimmung von Aktivitäten. Verwaltungs- und Dienstleistungssysteme sollen den gesamten Studienprozess – vom potenziellen Studienanwärter bis hin zum Alumnus – optimal unterstützen. Mit dem Ziel ganzheitliche Qualitäts- und Steuerungssysteme zu etablieren, bedeutet Prozessorientierung in diesem Bereich, dass die Studierenden als Kunden im Mittelpunkt aller Aktivitäten der Hochschule stehen und die Prozesse entlang des Student Life Cycle an den Bedürfnissen der Studierenden ausgerichtet werden (vgl. Küpper 1997, S. 48 ff.).
2. Berufungsverfahren an Hochschulen gehören zu den wenigen Prozessen, die durch rechtliche Vorgaben bereits stark strukturiert und formalisiert sind. Ergänzt man den Verfahrensablauf jedoch um die informellen Aspekte des Prozesses, eröffnen sich eine Vielzahl mikropolitischen Spielräume. Nicht nur diese, sondern der komplexe Verlauf selbst – vom Freiwerden einer Professur über die Stellenausschreibung, dem Rekrutieren und Auswählen bis hin zum Besetzen der Stelle und der eigentlichen Einstellung – erzeugen zudem Warteschleifen, die den Berufungsprozess in seiner zeitlichen Dimension unbeherrschbar erscheinen lassen. Um hier eine Straffung im Sinne einer realen Prozessorientierung zu erreichen, setzen Hochschulen vielfach sogenannte Berufungsbeauftragte ein, die z. B. als Stabsstelle beim Präsidium als „Process owner“ fungieren und die die Verantwortung für einen zügigen und reibungslosen Verfahrensablauf übernehmen.
3. Im Finanzmanagement von Hochschulen konzentriert sich Prozessorientierung auf die verstärkte Standardisierung, Vereinfachung und Automatisierung von typischen Arbeitsabläufen. Beispielsweise markiert bei einem Beschaffungsprozess der Wechsel vom papiergebundenen zum elektronischen Arbeitsablauf den Übergang von einem intransparenten Vorgang zu einem klar gegliederten und nachvollziehbaren Ablauf.

Hochschulen als reine Prozessorganisation?

Wie die obigen Beispiele zeigen, kann Prozessorientierung an der Hochschule ganz unterschiedlich gestaltet sein. Selten lassen die Prozesse die vorhandene Aufbauorganisation unberücksichtigt. Es gibt klare Gründe, warum es die Prozessorientierung von Hochschulen im Sinne einer vollständigen, durchgängigen Ausrichtung an den Kernprozessen und am Kunden nicht gibt:

- ◆ Hochschulen sind spezielle Expertenorganisationen mit hoch komplexen und heterogenen Leistungsprozessen, deren Handlungsspielräume durch staatliche Vorgaben und damit verbundenen zwingend erforderlichen Entscheidungsprozeduren eingeschränkt sind. Die hohe

Keywords

process management
 process-oriented universities
 business process organization
 organisational development
 consulting
 business reengineering

Komplexität und Heterogenität der Leistungsprozesse sowie die Eigenschaften einer Expertenorganisation bedürfen ganz eigener Organisationsprinzipien.

- ◆ Eine radikale Prozessorganisation in Hochschulen, die sich an den Kernprozessen Forschung, Lehre und Weiterbildung orientiert und diesen die unterstützenden Verwaltungsprozesse zuordnet, lässt sich in Anbetracht staatlicher Vorgaben (Hochschulgesetz), Traditionen (Einheit der Hochschulverwaltung) sowie Stärken funktionaler Spezialisierung (Personal, Haushalt, Gebäudemanagement) mikropolitisch kaum durchsetzen. Sie müsste zudem sicherstellen, dass durch die prozessorientierte Aufbauorganisation keine neuen „Kamineffekte“ der Kommunikation entstehen, die neue Nachteile hervorrufen.
- ◆ Hochschulen können sich nicht ohne Weiteres konsequent an den Kernprozessen ausrichten, da Kern- und Supportprozesse über zahlreiche Interdependenzen verfügen. So besteht die Gefahr, dass sich die Zielerreichung und Qualität der Kernprozesse verschlechtert, wenn vermeintliche Supportprozesse herausgelöst werden. Als Beispiel sei der Prozess der Personalverwaltung genannt, der im originären Sinne als Supportprozess einzustufen ist, im Zusammenhang mit der Auswahl und Einstellung von Lehrenden jedoch als Teil des Kernprozesses Lehre einzuordnen ist. Darüber hinaus wirkt er als Managementprozess im Sinne der strategischen Ausrichtung.
- ◆ Prozessorientierung geht mit einer starken Standardisierung und Formalisierung von Abläufen einher. Diese stehen oftmals im Widerspruch zum akademischen Selbstverständnis und den Freiheiten der „lose gekoppelten Systeme“ der Hochschule. Hochschulen leben vom individuellen Expertentum der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und verlangen nach Raum für kreative Entscheidungsprozesse. Als Beispiel sei auf Berufungsverfahren verwiesen, in denen ein geeigneter Kandidat auszuwählen ist, der mit seinen Kompetenzen zum Profil der Hochschule passt bzw. dieses in Forschung und Lehre weiterentwickeln kann.
- ◆ IT-Systeme an Hochschulen sind oftmals gewachsene Gebilde. An vielen Hochschulen laufen parallel verschiedene, nicht aufeinander abgestimmte Systeme. Diese können nicht von heute auf morgen im Sinne eines integrierten Systems ohne Schnittstellen implementiert werden. Selbst wenn dies gelänge, bestünde die Gefahr, die Prozessorientierung unter IT-Gesichtspunkten schnell auf den reinen Datenaustausch und Informationsfluss zu reduzieren und die für den Prozessserfolg ganz wesentlichen Akteure dahinter zu vergessen.

Fazit

Durch Prozessmanagement sollen Prozesse transparent und beherrschbar werden. Nach wie vor stellt dies für Hochschulen eine große Herausforderung dar. Bislang stehen überwiegend die Dokumentation und Analyse der Prozesse im Vordergrund. Die zukünftige Herausforderung besteht darin, die in der Prozessanalyse gewonnenen Erkenntnisse für organisatorische Veränderungen zu nutzen und zielorientiert im Tagesgeschäft umzusetzen. Dabei muss sich Prozessorientierung als erstes in der Denkweise aller Beteiligten vollziehen: Ein Denken in Management-, Kern- und Supportprozessen muss das Denken in Funktionen und Aufgaben ablösen.

Es darf nicht vergessen werden, dass trotz der Besonderheiten der Organisation Hochschule (und den damit verbundenen Grenzen für die „reine“ Prozessorganisation) das Prozessmanagement an Hochschulen als punktuell und/oder evolutionäres Vorgehen im Rahmen von Organisationsentwicklung durchaus hilfreich und sinnvoll sein kann. Gleichwohl kann es kein Allheilmittel sein. Wie stark auch immer der Grad der Prozessorientierung an der einzelnen Hochschule ausfällt, eine stärkere Ausrichtung an Prozessen ist fast immer ein erster Veränderungsschritt – die Beteiligten nehmen bestehende Aufgaben anders wahr und überdenken die aufbauorganisatorischen Aspekte.

Literatur:

- Fließ, S./Nonnenmacher, D./Schmidt, H., „ServiceBlueprint als Methode zur Gestaltung und Implementierung von innovativen Dienstleistungsprozessen“; in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Forum Dienstleistungsmanagement: Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden 2004.
- Forté, M., Unschärfen in Geschäftsprozessen, Berlin 2002.
- Hammer, M., Der große Prozess-Check, in: Harvard Business Manager, 2007, S. 35-52.
- Hammer, M./Champy, J., Reengineering the Corporation, New York 2003.
- Hasse, R./Krücken, G., Neo-Institutionalismus, 2. Auflage, Bielefeld 2005.
- Kieser, A., „Moden & Mythen des Organisierens“, in: Die Betriebswirtschaft 56 (1996) 1, S. 21-39.
- Küpper, H.-U., „Prozessorientierung bei der Analyse und Gestaltung von Studium und Lehre in Universitäten“, in: Wildemann, H., Geschäftsprozessorganisation, TCW, München 1997, S. 43-66.
- Naschold, F./Bogumil, J., Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform, Opladen 1998.
- Osterloh, M./Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden 1996.

Kontakt:

Dr. Peter Altvater
 HIS Hochschul- Informations-System GmbH
 Goseriende 9
 30519 Hannover
 Tel.: +49 511 1220-130
 Fax: +49 511 1220-439
 E-Mail: altvater@his.de
 www.his.de